

Варкулевич Татьяна Владимировна, Митина Ольга Васильевна

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия*

Финансовый аутсорсинг, бюджетирование и финансовый анализ как инструментарий эффективного взаимодействия вуза и бизнеса

В условиях рыночной экономики среди вузов все более востребованной становится предпринимательская идеология, предполагающая поиск механизмов обеспечения эффективных экономических отношений образовательных учреждений и бизнес-сообщества. Статья посвящается вопросам разработки инструментария эффективного взаимодействия государственного вуза и представителей реального сектора бизнеса, способного обеспечить взаимовыгодность и высокую результативность таких отношений.

Ключевые слова и словосочетания: вуз, бизнес-сообщество, экономические отношения, аутсорсинг, бюджетирование, финансовый анализ, деловая активность вуза, эффективность.

Современные стратегии Российской Федерации в области развития науки и инноваций на период до 2015 г., межведомственных и ведомственных программ в сфере образования создали базу для решения следующих основных задач, направленных на усиление роли национальной системы образования в социально-экономическом развитии страны:

- приведение содержания, технологий обучения и методов оценки качества образования в соответствие требованиям современного общества;
- разработка механизмов управления, адекватных задачам развития национальной системы образования;
- создание финансово-экономических механизмов, обеспечивающих инвестиционную привлекательность образования.

Отношения вуза с окружающей средой в современных условиях характеризуются несоответствием запросов среды способностям вуза их удовлетворять. Требования, предъявляемые вузам со стороны государства и общества, становятся все выше. В связи с этим сегодня идет становление нового подхода к управлению вузом и высшей школой в целом, отличительная особенность которого заключается в использовании интеллектуального потенциала, систематическом и крупномасштабном применении организационно-управленческих инноваций, целевым образом воздействующих на

рыночный спрос и результат деятельности, а также в повышении инвестиционной привлекательности вуза, в первую очередь, для бизнес-партнеров. В условиях рыночной экономики среди вузов все более востребованной становится предпринимательская идеология, предполагающая поиск механизмов обеспечения эффективных экономических отношений образовательных учреждений с бизнес-сообществом в лице представителей реального сектора бизнеса, запросы которого сегодня в адрес вуза не ограничиваются лишь основным его «продуктом» – выпускниками, перечень возможных совместных проектов достаточно широк, а требования к качеству их реализации – очень высоки.

В контексте изложенного стратегическое управление современным вузом, система его взаимоотношений с внешней средой занимают особое место. Разработка стратегии эффективного взаимодействия вуза и бизнес-среды должна обеспечить качественно новый подход к формированию отношений вуза с бизнес – структурами разного уровня, способных обеспечить их взаимовыгодность, что в современных условиях хозяйствования может стать для вуза необходимым условием реализации его экономической стратегии, финансовой устойчивости, конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и эффективного функционирования в долгосрочной перспективе.

Все вышеизложенное требует разработки нового инструментария взаимодействия образовательного учреждения с бизнес-средой, способного обеспечить эффективные и взаимовыгодные экономические отношения между ними.

Одним из инструментов такого взаимодействия может стать механизм аутсорсинга, который в контексте нашего исследования не просто представляет собой вид партнёрского взаимодействия, а некоторым образом является стратегией повышения роли вуза в эффективном управлении бизнес-процессами, происходящими в тех или иных сферах экономики. Под аутсорсингом (англ. out – внешний, source – источник) понимается способ оптимизации деятельности организации (в нашем случае выпускающей кафедры как центра доходов) за счет сосредоточения усилий на основном предмете деятельности (дополнительном образовательном проекте) и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным отделам (вуза).

В результате такого взаимодействия вуз должен занять в российской экономике новую позицию, должен измениться инструментарий использования его ресурсного потенциала, что неизбежно повлечет возникновение новой формации взаимоотношений государственных вузов как стратегических хозяйственных единиц с представителями реального сектора бизнеса.

По нашему мнению, объектами профессионального аутсорсинга в рамках эффективного взаимодействия вузов и бизнеса могут стать, прежде всего, процессы поддержки таких функций, как управление финансами и бухгалтерский учет, подбор и управление кадров соответствующей квалификации и управление персоналом, организация внутреннего и внешнего аудита, анализ финансово-хозяйственной деятельности и бизнес-планирование, маркетинговые исследования, юридическое сопровождение и т.п. В таблице 1 структурированы комплексы задач, которые уже сегодня готовы решать подразделения высшего учебного заведения в рамках аутсорсинга, на примере кафедр бухгалтерского учета и аудита, финансов и налогов.

Таблица 1

Классификатор функций и задач, передаваемых на аутсорсинг

| Тип аутсорсинга | Комплекс задач, передаваемых на аутсорсинг | Ответственное подразделение |
|-----------------|---|---|
| Финансовый | - ведение бухгалтерского и налогового учёта; - формирование отчётности; - управленческий учёт и анализ; - экономический и финансовый анализ; - расчеты по заработной плате и декларации по НДФЛ | Специалисты кафедры бухгалтерского учета и аудита |
| Налоговый | - оптимизация налоговых платежей; - налоговое консультирование; - налоговое планирование; - формирование бюджетов | Специалисты кафедры «Финансы и налоги» |

Организация основных производственных функций и их передача на принципах аутсорсинга позволяет руководителям компаний концентрировать внимание на удовлетворении потребностей клиентов и управлении результатами деятельности путём делегирования второстепенных (рутинных) функций аутсорсерам.

Резюмируя преимущества от внедрения аутсорсинга в рамках взаимодействия вуза и бизнес-сообщества как стратегии управления бизнесом, отметим наиболее явные: сокращение операционных расходов (использование аутсорсинга позволяет крупным компаниям экономить до 30% бюджета [1. С. 214]), концентрация на основной деятельности, создание оптимальной финансовой структуры, доступ к передовым технологиям и знаниям, увеличение скорости выхода на рынок услуг и повышение их качества.

Другим, очень важным инструментом ресурсного обеспечения взаимодействия образовательных учреждений и бизнес-среды является бюджетирование совместных проектов, основное направление которого определяется поиском источников финансирования (инвестиций).

Отличие проектного бюджетирования от функционального заключается в том, что центром ответственности выступает проект. В отличие от подразделения проект является временным центром ответственности в силу специфики – существования ограничений во времени. Деятельность подразделений в организации, как правило, привязана к отчётному периоду (году, кварталу, месяцу). Привязать временные условия проекта к этим периодам не всегда возможно – они могут пересекаться.

Для этого введём понятие «портфель проектов» – это совокупность совместных с бизнесом проектов вуза, имеющая:

- номенклатуру проектов, которая может включать образовательные, консалтинговые и проекты других видов и характеризуется динамической структурой;
- руководителя или руководящий орган – это может быть как представитель вуза, так и бизнес-среды;
- состав ресурсов – обычно используются ресурсы, формирующие потенциал любого субъекта хозяйствования (финансовые, человеческие, материальные и др.).

Отличительная особенность портфеля проектов заключается в отсутствии временных рамок. Это связано с тем, что в портфеле одновременно могут присутствовать образовательные проекты на разных стадиях реализации.

Бюджет проекта следует рассматривать как распределение доходов и расходов по периодам от начала образовательного проекта до его завершения; под бюджетом портфеля проектов понимают распределение затрат и доходов по условным периодам бюджетирования.

Проектное бюджетирование помогает лучше оценить непосредственные потребности участников в ресурсах для реализации проектов. Необходимость этого обусловлена сложностью и многогранностью современных условий осуществления финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов: возникновение новых факторов риска и неопределенность, постоянные изменения внешней среды организации. При таких условиях традиционно используемые инструменты финансового планирования не в полной мере соответствуют требованиям, предъявляемым к разработке и принятию инвестиционных решений, в том числе необходимости учёта параметров внешней и внутренней среды, мобильности и гибкости как субъекта бизнеса, так и образовательного учреждения.

Бюджетирование в совместных проектах – это распределённая система согласованного управления деятельностью, обеспечивающая оперативность оценки общего финансового результата и возможность моделирования той или иной ситуации в будущем. В конечном итоге можно сказать, что бюджетирование призвано обеспечить выработку новой корпо-

ративной стратегии современного вуза в области финансов, создать механизм её реализации, усилить интеграцию вуза в реальный сектор бизнеса.

Рассмотрим более подробно, что представляет собой бюджет совместного проекта.

В начале отчётного периода бюджет представляет собой план или стандарт, формализующий ожидания менеджеров проекта с обеих сторон относительно уровня доходов и расходов в планируемом периоде. В конце периода – это эталон, позволяющий менеджерам сравнивать полученные результаты с планируемыми, корректировать дальнейшую деятельность в рамках совместного проекта и обеспечивать тем самым экономичное управление отклонениями.

Условием превращения бюджета в эффективный инструмент управления является единство системы бюджетирования. Оно реализуется через единую методологию и сквозной информационно-технологический процесс финансового планирования, учёта и контроля производственной, маркетинговой, экономической и инвестиционной деятельности.

Для практических целей важную роль играет единство классификации статей доходов и расходов. Без этого невозможно обеспечить сопоставимость показателей бюджетов разных ЦО.

Актуальным, на наш взгляд, является функционирование системы бюджетного планирования и контроля финансовых потоков по совместным проектам, основанной на иерархии взаимосвязанных гибких бюджетов. Это обеспечивает: оперативный контроль формирования и использования финансовых ресурсов и их экономию, сокращение расходов по пересмотру ежеквартальных планов и смет, гибкость управления и контроль стоимости проектов, точность плановых показателей, своевременность расчётов с дебиторами.

Такой подход предусматривает создание и функционирование в вузе:

- 1) системы бюджетного планирования по отдельным проектам;
- 2) системы бюджетного планирования по отдельным бизнес-партнерам (БП);
- 3) системы сводного (консолидированного) бюджетного планирования деятельности вуза.

Эти системы реализуют процессы: формирования бюджетов и структуры бюджетов, распределения ответственности за формирование и исполнение бюджетов, согласования, утверждения и контроль над их исполнением. При разработке бюджетов по отдельным проектам необходимо руководствоваться следующим принципом: «бюджет более низкого уровня должен являться детализацией бюджета более высокого уровня» (рис. 1).

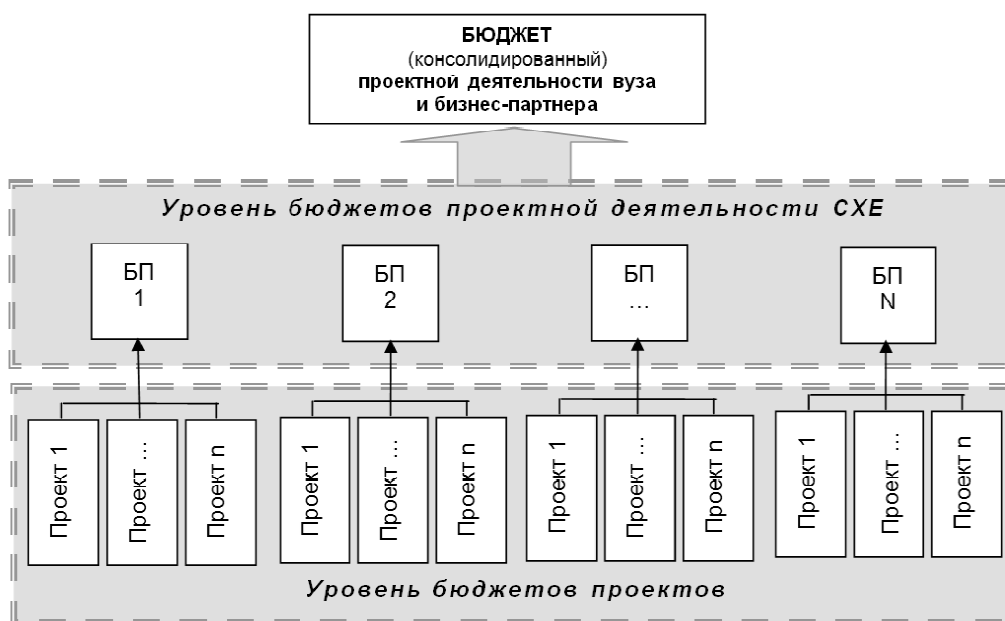


Рис. 1. Иерархия консолидированного бюджета вуза по совместным бизнес-проектам

В системе управления проектами, реализуемыми вузом при взаимодействии с бизнесом, консолидированное бюджетирование призвано выполнять несколько функций:

- 1) планирование – определение перспектив финансово-хозяйственной деятельности вуза и его бизнес-партнера;
- 2) контроль – выявление отклонений и их причин, принятие управленческих решений посредством сравнения плановых показателей бюджетов и фактических данных;
- 3) интегрирование – в процессе бюджетирования партнеры ориентируются, прежде всего, не только на свои цели, а на общие, на которые и направляются все ресурсы, весь потенциал что приводит к улучшению финансовой и экономической ситуации.

Предложенные инструменты, по нашему мнению, могут оказаться весьма действенными элементами механизма формирования эффективно-го взаимодействия образовательного учреждения и партнеров из бизнес-среды и на современном этапе выступать способом интеграции образования в бизнес, которая способна обеспечить взаимовыгодность и высокую результативность таких отношений.

Сегодня перед потенциальными бизнес-партнерами образовательного учреждения стоит задача реальной оценки его финансового состояния и состоятельности для принятия решений о возможности и целесообразности эффективного инвестирования в образование. На современном этапе развития финансовый анализ играет важную роль в деятельности любой

организации, являясь одной из обеспечивающих функций управления финансовыми ресурсами [7]. К сожалению, финансовая аналитика в общепринятом понимании крайне редко используется в вузах, показатели оценки платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности не рассчитываются и не оцениваются, а если используются, то, как правило, делается акцент на сопоставление плановых и фактических показателей в рамках поставленных задач в смете доходов и расходов.

Немалый интерес в условиях современной экономики, на наш взгляд, представляет анализ финансовой деятельности вуза, по результатам которого представители бизнес-среды смогут сделать вывод о способности вуза эффективно управлять ресурсами. По нашему убеждению, объективной может быть только комплексная система оценок работы каждого субъекта хозяйствования. Весьма показательным с этой точки зрения является использование предложенного нами аналитического баланса.

Понимание нами финансовых ресурсов вуза как совокупности его активов позволяет составить аналитический баланс, который содержит информацию о финансовых ресурсах и обязательствах вуза, возникших в процессе его основной и прочей деятельности. В таблице 2 приведён пример аналитического баланса, в табл. 3 – расшифровка и характеристика перечисленных в балансе показателей.

Таблица 2

**Аналитический баланс образовательного учреждения в рамках
«портфеля проектов»**

| Активы | Сумма | Источники | Сумма |
|--------|-------|-----------|-------|
| КОФ | | КК | |
| ДЗУ | | СС | |
| | | КЗУ | |
| ДС | | КЗК | |
| Итого: | | Итого: | |

Из таблицы 2 следует, что в левой части аналитического баланса СХЕ размещаются ресурсы, в правой – источники их формирования. Как отмечалось ранее, ресурсы вуза не принадлежат ему на правах собственности, а являются собственностью федерального бюджета и находятся под его контролем, ввиду чего можно сделать вывод о том, что вуз распоряжается ими на правах оперативного управления. Задача предлагаемого нами аналитического баланса – показать руководству образовательного учреждения, чем он управляет и какой капитал находится под его контролем, а представителям бизнес-сообщества – насколько это управление эффективно для самого вуза и как это может быть использовано для целей совместных проектов.

Характеристика показателей аналитического баланса образовательного учреждения

| Показатель аналитического баланса | Аббревиатура | Характеристика показателя |
|--|---------------------|---|
| Контролируемые основные фонды | КОФ | Находящийся в управлении вузом аудиторный фонд, оборудование, компьютеры и др. |
| Дебиторская задолженность по образовательным услугам | ДЗУ | Задолженность клиентов за предоставленные им образовательные услуги и других контрагентов по реализуемым вузом проектам |
| Денежные средства | ДС | Остаток денежных средств вуза (от внебюджетной деятельности) на счетах вуза на дату составления аналитического баланса |
| Контролируемый капитал | КК | Сумма инвестиций вуза в совместные проекты |
| Собственные средства | СС | Прибыль вуза, полученная от его внебюджетной деятельности |
| Кредиторская задолженность по услугам | КЗУ | Сумма задолженности вуза перед корпоративным центром и другими участниками проектов |
| Кредиторская задолженность по заёмным средствам | КЗК | Сумма задолженности вуза по заёмным средствам (кредитам), предоставленным финансовым комитетом |

На основе предложенного аналитического баланса мы имеем возможность рассчитать показатели, характеризующие деловую активность образовательного учреждения в целом, а также отдельных его подразделений, ответственных за реализацию бизнес-проектов и каждого проекта в отдельности.

Деловая активность вуза – понятие новое, в практике оценки деятельности бюджетных учреждений ранее не использовалось. Однако в контексте данной проблемы в условиях современной экономики она может стать необходимым условием эффективного взаимодействия вуза с бизнес-средой и определяется как его способность вести предпринимательскую деятельность, рационально и эффективно использовать контролируемые и собственные ресурсы, концентрировать усилия на достижении поставленных задач и целей.

Для расчета показателей деловой активности вуза как основы в качестве формирования выводов о его финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности с точки зрения потенциальных бизнес-партнеров, способных финансировать совместные проекты, предлагаем

использовать методику, предложенную Т.В. Варкулевич, в процессе выполнения настоящего исследования [8].

К основным показателям, позволяющим оценить деловую активность вуза, относят:

- фондоотдачу – характеризует эффективность использования основных фондов, находящихся под его контролем;
- ресурсотдачу – характеризует эффективность использования ресурсов, вложенных в проекты и находящихся под контролем вуза;
- оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, возникшей в результате проектной деятельности, а также доходность «портфеля проектов», реализуемых вузом как самостоятельно, так и совместно с участниками из бизнес-сообщества.

Эффективность использования в проектной деятельности основных фондов, находящихся под контролем вуза, определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{коф}} = \frac{D_{\text{пт}}}{C_{\text{коф}}},$$

где $\mathcal{E}_{\text{коф}}$ – эффективность использования основных фондов;

$D_{\text{пт}}$ – доходы «портфеля проектов»;

$C_{\text{коф}}$ – стоимость контролируемых основных фондов.

Данный показатель имеет наглядную экономическую интерпретацию, показывая, сколько рублей дохода от проектов, реализуемых вузом, приходится на один рубль фондов, переданных ему в оперативное управление.

Для расчета эффективности использования всех ресурсов вуза, задействованных в проектной деятельности, предлагается использовать формулу:

$$\mathcal{E}P = \frac{D_{\text{пт}}}{(КОФ + ДЗУ + ДЗК + ДС)},$$

где $\mathcal{E}P$ – эффективность использования ресурсов, показывает, сколько рублей дохода, полученного от реализации проектов, приходится на один рубль ресурсов, вложенных в проектную деятельность.

Рост обоих показателей рассматривается в динамике как благоприятная тенденция, позволяющая говорить о повышении деловой активности вуза.

Показатель оборачиваемости дебиторской задолженности даёт возможность оценить способность менеджмента вуза управлять и эффективно использовать задолженность. Коэффициент показывает, сколько раз

обернётся дебиторская задолженность в «портфеле проектов», и рассчитывается по следующей формуле:

$$O_{\text{дз}} = \frac{D_{\text{дн}}}{ДЗУ + ДЗК},$$

где $O_{\text{дз}}$ – оборачиваемость дебиторской задолженности.

Оборачиваемость кредиторской задолженности свидетельствует о способности СХЕ рассчитываться по своим обязательствам, возникшим в результате реализации проектов.

Для расчёта используем формулу:

$$O_{\text{кз}} = \frac{D_{\text{дн}}}{КЗУ + КЗК},$$

где $O_{\text{кз}}$ – оборачиваемость кредиторской задолженности.

От умения управлять дебиторской задолженностью, т.е. превращать её в денежную наличность, зависит ликвидность вуза, что необходимо для обеспечения своевременности расчетов по обязательствам. Эффективное управление данным параметром, по нашему мнению, обеспечит опережение оборачиваемости дебиторской задолженности над оборачиваемостью кредиторской задолженности вуза в портфеле проектов.

При оценке деятельности подразделения, ответственного за реализацию проекта, очень важен учёт показателя, характеризующего уровень его доходности. При его расчете информацию о доходах вуза от проектной деятельности сопоставляют с информацией о затратах, произведённых в результате осуществления этих проектов.

Эффективность проектов определим по формуле:

$$УД_{\text{дн}} = \frac{D_{\text{дн}} - З_{\text{дн}}}{D_{\text{дн}}},$$

где $УД_{\text{дн}}$ – уровень доходности проекта;

$З_{\text{дн}}$ – затраты по проекту.

Повышение уровня доходности портфелей проектов, безусловно, является положительной тенденцией, характеризующей способность к увеличению доходов и управлению затратами.

Анализ эффективности деятельности образовательного учреждения по предложенным формулам позволяет определить вектор развития вуза, оценить его способность функционировать в качестве самостоятельного экономического субъекта и участвовать в бизнес-проектах на равных с представителями реального сектора бизнеса.

Таким образом, главной особенностью подхода к оптимизации процесса интеграции государственного сектора образования в бизнес-

пространство и обеспечение эффективности этого взаимодействия должна стать более чёткая целевая ориентация образовательных учреждений на выполнение конкретных функций, способных определенным образом воздействовать на субъекты бизнес-сообщества с целью построения системы партнерских отношений, взаимовыгодных не только для обеих сторон, но и для экономики края, региона, государства. Существенным направлением повышения устойчивости таких отношений должны стать некоторые изменения внутривузовской организации управления финансовыми ресурсами, направленными на повышение интереса к вузу со стороны бизнес-партнеров, желающих и готовых для сотрудничества в рамках реализации совместных проектов.

1. Михайлов Д.М. Аутсорсинг: Новая система организации бизнеса: учеб. пособие / Д.М. Михайлов. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
2. Бюджетная система Российской Федерации: учебник / М.В. Романовский и др.; под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской. – 2-е изд., испр. и перераб. – М.: Юрайт, 2000. – 615 с.
3. Варкулевич Т.В. Формирование инвестиционной политики государственного вуза как основной фактор его инвестиционной привлекательности / Т.В. Варкулевич // Актуальные вопросы экономических наук: сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции / под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: ЦРНС – Изд-во «СИБПРИНТ», 2009. – 250 с.
4. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразующий / Т.Ф. Ефремова. – М.: Рус. яз., 2000. Т. 2: П–Я. – 1088 с.
5. Сафин Ф. Сущность и факторы экономической устойчивости (постановка проблемы) / Ф. Сафин // Вестн. ТИСБИ. – 2000. – № 2.
6. Олейник А.Б. Экономическая устойчивость предприятия в современных условиях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Волгоград, 2002. – 198 с.
7. Фатеев Б. Управление финансами / Б. Фатеев // Аудит и налогообложение. – 2000. – № 6.